

1 Een nieuw managementconcept

Inleiding

We beginnen dit boek met het kijken naar de betekenis van organiseren. Dit doen we om te komen tot een eerste afbakening, namelijk organisaties. De focus van dit boek ligt op organisaties en de mensen hierbinnen.

We zijn geneigd om in ons handelen veelvuldig in compromissen te denken, of in haalbare oplossingen. In de hele wereld is dat bekend geworden als het Nederlandse poldermodel. Wij denken dat de benadering van de paradox beter past en leidt tot nieuwe creatieve inzichten. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 1.2. In paragraaf 1.3 gaan we op zoek naar hoe de paradox kan worden toegepast. Wij denken dat de begrippen sturing en ruimte het best passend zijn in de paradoxale benadering van organiseren. Deze schijnbare tegenstellingen worden in deze paragraaf verder uitgewerkt. Als we de begrippen van de eerste drie paragrafen samenvoegen – organiseren, paradox en sturing + ruimte – komen we op een managementconcept van paradoxaal maximaliseren van sturing en ruimte. Dit leidt tot tweepolig polariseren: EN in plaats van OF.

1.1 Organiseren

Organiseren is een middel om organisaties hun doel te laten bereiken. Dat doen managers aan de ene kant door de activiteiten van de medewerkers zodanig te regelen en in te richten, dat zowel de activiteiten als de medewerkers beheerst kunnen worden. Hiërarchische verhoudingen worden aangebracht, werkzaamheden gespecialiseerd, activiteiten gecoördineerd, enzovoort. In de traditionele organisatie is sprake van vaste werkverbanden en hiërarchische relaties. Dit maakt het systeem helder en controleerbaar. Zo kan het management het werk van de medewerkers plannen en resultaten in de gaten houden.

Organiseren is echter óók een activiteit van mensen die voortdurend hun samenwerking ontwikkelen en bestendigen. Ieder doet dat op zijn eigen, unieke wijze. In het dagelijkse werk worden medewerkers geconfronteerd met plotselinge problemen en vraagstukken, waarvoor ze een oplossing moeten zoeken. Door hen de ruimte te geven om zelfstandige beslissingen te kunnen nemen (empowerment) kunnen ze zelfstandig bijdragen aan de doelen van de organisatie. Door flexibiliteit in organisaties aan te brengen, werken medewerkers steeds meer met wisselende ‘bazen’ of in ‘zelfsturende teams’.

Organiseren is daarmee – anders dan vroeger – een organisch proces geworden waarbij kennis, inzet en eigen verantwoordelijkheid prevaleren boven externe sturing (= leiding) en formele positie. Maar hoe kom je daarbij tot keuzes die de organisatie versterken?

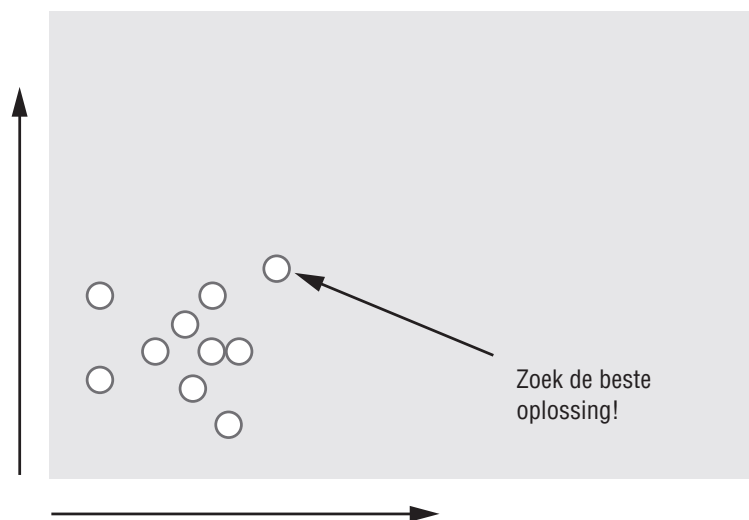
1.2 Poldermodel of paradox?

In de dagelijkse werkzaamheden zijn leidinggevendenden gewend om telkens besluiten te nemen over activiteiten die medewerkers uit moeten voeren, over grote en kleine problemen, over de koers van een organisatie, enzovoort. De besluitvorming vindt gewoonlijk plaats vanuit het perspectief de optimale oplossing te vinden. Dat perspectief is gebaseerd op de aanname dat je door min of meer ingewikkelde analyse een of meer logische oplossingen kunt identificeren waar de gezochte oplossing onderdeel van is.

We zijn echter slechte beslissers: risicomijdend bij winsten met een redelijk grote kans en risicozoekend bij winsten met een kleine kans. Loterijen spelen hier gretig op in. Omgekeerd zijn we risicozoekend bij verliezen met een grote kans en risicomijdend bij verliezen met een kleine kans. De kans dat we een verkeerde beslissing nemen is dus groot. Nadelen blijken we bij keuzes iets zwaarder te wegen. We moeten dus meer energie steken in keuzes. De uitdaging om tot een afweging te komen wordt veelal gebaseerd op de gedachte dat je de keuze kunt beschouwen als: de oplossing van een interessante en uitdagende puzzel, de oplossing van een ingewikkeld dilemma, of de oplossing die door middel van een onderhandeling tot stand komt. Er is echter nog een vierde mogelijkheid, namelijk de benadering van de paradox.

Benadering van de puzzel

Een puzzel is een uitdagend probleem met een optimale oplossing. Met logisch denkwerk beperken we het aantal mogelijkheden steeds meer en bereiken we de oplossing als alle stukjes uiteindelijk in elkaar vallen.

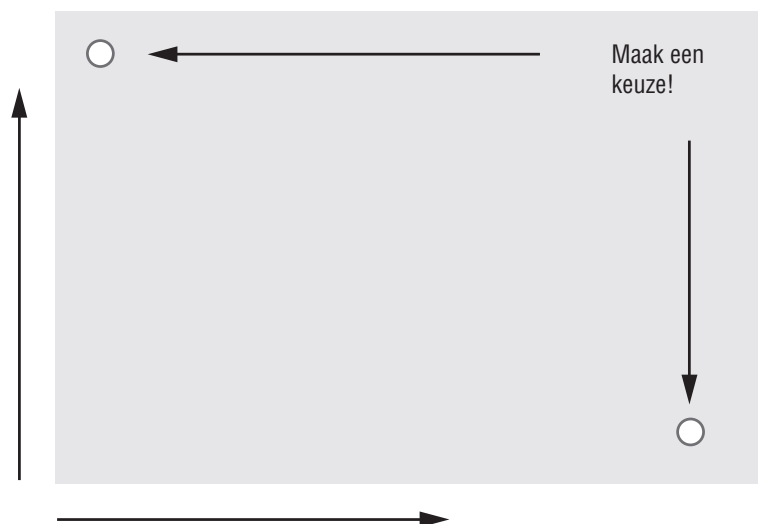


Figuur 1.1 Benadering van de puzzel (De Wit en Meyer, 2005)

De minister van Financiën zegt vrijwel elk jaar dat het opstellen van de begroting een moeilijke puzzel is, maar dat het vlak voor Prinsjesdag weer gelukt is om alle puzzelstukjes op de goede plaats te laten vallen. Er is dus een oplossing bereikt, maar of dat de beste oplossing is, weten we niet. In ieder geval is het een oplossing waar de betrokken partijen min of meer vrede mee hebben. De puzzel is voor dit jaar weer opgelost, dus we hebben tot volgend jaar weer de tijd voor de volgende puzzel rondom de begroting.

Benadering van het dilemma

Een dilemma kent twee mogelijke oplossingen, echter geen van beide is logischerwijs de beste (prisoner's dilemma). Dilemma's confronteren ons met 'of/of'-keuzes. Elke keuze heeft voor- en nadelen en geen keuze is duidelijk superieur ten opzichte van de andere. De keuze is daarom vaak niet op logische, rationele basis te maken, maar wordt een zeer persoonlijke keuze. Het beeld dat vaak gebruikt wordt bij een dilemma is een aanvallende stier, waarbij je moet kiezen door welke hoorn je gespietst wil worden.

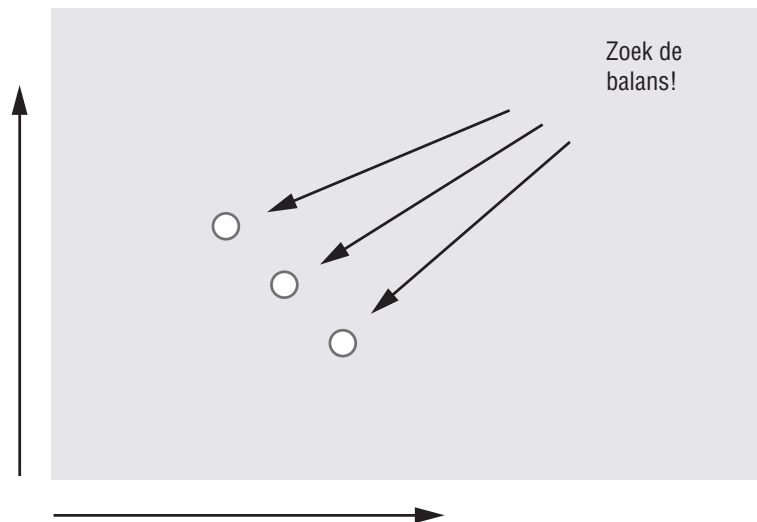


Figuur 1.2 Benadering van het dilemma (De Wit en Meyer, 2005)

De minister van Financiën kan ook zijn probleem met het rond krijgen van de begroting als een dilemma duiden. In dat geval maakt hij keuzes door een begrotingspost te honoreren op het ene ministerie of op een ander ministerie, zonder te gaan 'kaasschaven'.

Benadering van een onderhandeling (trade-off)

Een onderhandeling is een situatie waarin meerdere oplossingen mogelijk zijn. In een onderhandeling zijn vele verschillende combinaties te vinden, elk met voor- en nadelen. Geen van de vele oplossingen is superieur ten opzichte van de andere. Bij deze benadering wordt gestreefd naar de meest geschikte balans, die op dat moment afhankelijk van de specifieke omstandigheden haalbaar is. In een onderhandeling streven we naar consensus.



Figuur 1.3 Benadering van een onderhandeling (De Wit en Meyer, 2005)

Het opstellen van de begroting van de minister van Financiën kunnen we ook zien als een proces van onderhandeling. Daarbij wordt getracht in de ministerraad zodanig tot overeenstemming te komen dat elke minister zich voldoende herkent c.q. dat hij voldoende uit de onderhandelingen sleept om zichtbaar te zijn naar de achterban.

Benadering van de paradox

De benadering van de paradox is een nieuwe manier om besluitvorming op te baseren. Paradoxen zijn schijnbare tegenstrijdigheden die allebei waar blijken te zijn op hetzelfde moment. Een beroemde paradox uit de logica is de paradox van Epimenides:

De Kretenzer Epimenides zegt: 'Alle Kretenzers liegen altijd.' De vraag is natuurlijk: spreekt Epimenides de waarheid? Stel dat Epimenides de waarheid spreekt, dan liegen alle Kretenzers altijd. Aangezien Epimenides zelf een Kretenzer is, zou dat betekenen dat hij zelf ook altijd liegt. Maar dit zou betekenen dat zijn bewering niet klopt, dus moet Epimenides wel liegen. Een logische oplossing is dat niet alle Kretenzers altijd liegen.

Met het gebruik van de paradox hebben we geen zekerheid dat we hét antwoord hebben gevonden. Onzekerheid en discussies over de beste oplossing horen bij de paradox. Met de paradox creëren we echter de mogelijkheid dat we die oplossing kunnen kiezen die voorbij de oplossingen ligt van de benaderingen van dilemma, onderhandeling of puzzel.

1.3 Sturing en Ruimte: toepassing van de paradox

Hoe kan nu de filosofie van de paradox worden gebruikt als managementconcept? Een paradox die in organiseren vaak terugkomt, is de sturingsparadox. Sturing door het management is gericht op een zo groot mogelijke resultaatgerichtheid van de uitvoering door hoge eisen te stellen aan de controle, transparantie van het werk

en de informatievoorziening. Tegelijkertijd wil het management dat medewerkers zelf initiatieven ontwikkelen en dat ze ruimte hebben voor eigen invulling van het werk.

We hebben hier te maken met een paradoxale situatie van de controlerende organisatie die streeft naar volledige beheersing van de activiteiten en de medewerkers en tegelijkertijd naar ruimte en eigen initiatief voor medewerkers. In deze paradox staan twee begrippen centraal: sturing en ruimte. Door sturing te geven en tegelijkertijd ruimte te geven, beweegt een organisatie zich in de gewenste richting.

In dit boek hanteren we in de context van de filosofie van de paradox de volgende tegenstellingen in de omschrijving van de begrippen sturing en ruimte. Sturing is elke vorm van beïnvloeding gericht op het realiseren van doelen en ruimte is het loslaten van elke vorm van beïnvloeding in de doelrealisatie.

Sturing

Op collectief niveau (de organisatie of de afdeling) is sturing het laten bewegen van een organisatie in de gewenste richting op basis van beschreven doelen en plannen. Op diverse niveaus worden directieplannen, jaarplannen, actieplannen, projectplannen, verbeterplannen en afdelingsplannen gemaakt die alle een bijdrage moeten leveren aan het collectief.

Dit betekent stuurinformatie voor het management. Er worden regels en regelingen ontworpen om te kunnen meten, vastleggen en controleren en formats gemaakt waarin gerapporteerd moet worden. Er zijn diverse methodieken in omloop die ieder met hun eigen variabelen en kenmerken hierop ingericht zijn. De bekend-

ste in Nederland zijn het INK-managementmodel, dat vooral bij overheden veel wordt toegepast, en de Balanced Scorecard, een instrument voor zelfonderzoek door bedrijven. Met de Scorecard worden niet alleen de financiële data, maar ook de klanttevredenheid, interne bedrijfsvoering en innovatiekracht onderzocht. Dit alles moet leiden tot informatie op maat over de huidige situatie en over afwijkingen en oorzaken daarvan. Als er twijfels zijn of behoefte aan meer informatie, dan zijn audits, procesbeschrijvingen, rekenkameronderzoeken, accountantsverklaringen en dergelijke aan de orde.

Op individueel niveau is sturing het laten bewegen van de individuele medewerker in de door de organisatie gewenste richting. Er heeft hierbij een duidelijke verschuiving plaatsgevonden in het waardepatroon dat mensen hanteren als het om werk gaat. Al vanaf de jaren zestig is er een beweging waarneembaar waarbij de accenten verschuiven naar de autonomie van de werknemer. Slogans als 'in het zweet uws aanschijns' en 'time is money' zijn vervangen door 'quality of working time' en 'tijd voor jezelf'. En dat vergt een ander motivatiebeleid. Bij veel bedrijven ziet dat er op papier aardig uit, maar in de praktijk komt het nog vaak neer op een sturing van bovenaf, autocratisch of paternalistisch. Inspireren en enthousiasmeren, boeien en binden is een vorm van sturing die we nog niet altijd onder de knie hebben. Vele trainingen en beschouwingen gaan over het managen van professionals, waarbij vooral voornoemde vormen van moderne sturing centraal staan.

Ruimte

Ruimte is in managementjargon een weinig gebruikt begrip. Het is geen statisch begrip; in de ruimte vindt de interactie plaats tussen

de korte- en langetermijndoelen en tussen de 'harde' meetinstrumenten, zoals bedrijfsprestaties, en de 'softe' meetinstrumenten, zoals vertrouwen en betrokkenheid. Organisaties worden gevormd door medewerkers inclusief leidinggevendenden. Medewerkers blijven groeien en leren door het bieden van uitdagingen en ruimte aan eigen inbreng en initiatief in hun werk. Medewerkers moeten in staat worden gesteld om zich optimaal te ontplooien. Een intentie die erop gericht is ruimte te geven om naar eigen inzicht te kunnen handelen. Mensen werken graag in een omgeving die hen voldoende ruimte biedt, maar ze verwachten echter ook dat ze geleid worden en dat grenzen worden aangegeven waarbinnen ze kunnen werken. Alleen ruimte voelt voor veel medewerkers erg leeg aan. Dan ontstaat het gevoel doelloos rond te dobberen. Ruimte is daarmee een vrijheid binnen kaders.

Op collectief niveau heeft een organisatie of afdeling ruimte nodig om te bewegen. Het belangrijkste bezit van een organisatie is de kennis in de hoofden van de medewerkers. Het gaat erom daar zo effectief mogelijk gebruik van te maken en medewerkers te verleiden onderling kennis uit te wisselen en te ontwikkelen.

Op individueel niveau is ruimte een begrip dat veel wordt gebruikt in de context van de menselijke maat. Als er geen ruimte is voor medewerkers om zichzelf te ontwikkelen, te ontplooien en te groeien dan sterft het vermogen om de talenten te ontwikkelen en te gebruiken. Ruimte is fysiek, verbaal, emotioneel, intellectueel en spiritueel nodig. In samenlevingen als Duitsland, Scandinavië, Nederland en de Verenigde Staten voelen mensen zich sterk verantwoordelijk voor hun individuele bijdrage, vooral wanneer zij merken dat die bijdrage het besluitvormingsproces beïnvloedt. Zingeving speelt daarbij een belangrijke rol.